

Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387
Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração
v. 6, n. 2, nov/2007 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

ONG'S COMO ESPAÇO DE INVESTIMENTO PROFISSIONAL

Carlos Augusto de Oliveira Júnior¹

Resumo

As Organizações Não Governamentais - ONGs surgiram como um conjunto de iniciativas da sociedade civil organizada, que buscam atender a interesses públicos ou coletivos, com vista a encontrar soluções efetivas aos problemas sociais. Essas organizações contam com a participação de indivíduos que buscam ser reconhecidos como profissionais e prestadores de serviços à sociedade. Este artigo tem como principal objetivo verificar como as ONGs se constituem espaços de investimento profissional, verificando-se o que motiva as pessoas a nelas ingressarem e permanecerem, e identificar as ações e práticas que as ONGs eventualmente promovem para atração, desenvolvimento e retenção de pessoas. A partir das relações estabelecidas por Rifkin (1995), Landim (1993), Okumura (2006) e Falconer (1999) entre as ONGs e a carreira profissional, esta pesquisa valeu-se da aplicação de 12 (doze) entrevistas e 19 (dezenove) questionários, junto aos gestores e colaboradores empregados de 3 (três) ONGs do Estado do Ceará. Permitiu-se constatar que o ingresso e a permanência de seus colaboradores ocorrem a partir do desejo de se capacitarem profissionalmente, da identificação com as causas sociais nas quais acreditam, e pelo ambiente de trabalho (clima organizacional) proporcionado pelas organizações, e que as ONGs pesquisadas não desenvolvem práticas estruturadas e sistemáticas de atração e retenção de seus colaboradores.

Palavras-chave: ONG. Gestão de Pessoas. Investimento Profissional.

Abstract

The not governmental organizations - NGOs comes each time more if expanding and assumeing an excellent role in the society contemporary. Thus, the growth of these organizations brings some challenges, amongst these, is distinguished it necessity to adopt practical and procedures of management that they aim at to attract, to develop and to hold back competent and mobilized professionals, with ends to get resulted effective in its action, over all in a context of intense competition for financial resources. On the other hand, one questions which are the expectations and motivations of the people who search this field of work. The present work has for objective to investigate if the NGOs if constitutes a space of professional investment, breaking itself of the theoretical analysis in the perspective of the organizations and the individual motivations of its collaborators, in which if concepts on ingression, permanence and evasion of people in these organizations they join. This research if characterizes as explorer and descriptive, by means of study of multiple case, and used the application of interviews and half-structuralized questionnaires, applied next to the managers and three collaborators of the NGOs greaters of the State of the Ceará. The information had been treated quantitatively and qualitatively. The research allowed to evidence that the studied organizations attribute importance to the management of people, however does not adopt practical structuralized whom they aim at to promote the permanence of its collaborators, perceiving itself that the ingression and permanence of these collaborators if give from the desire of if enabling professionally, to find in these organizations a space of identification with the social causes who defend/believe and for the environment of work (organizacional climate) proportionate.

Key Words: NGOs; management in the ONGs; management of people in the ONGs; professional motivations.

1. Introdução

A partir da década de 1990, assistimos a uma expansão das chamadas organizações não governamentais – ONGs. A expansão dessas ONGs não ocorre apenas no sentido quantitativo, mas também como relevante agente social no cenário contemporâneo, ocupando espaços onde os governos e empresas mercantis não conseguem, ou não se propõem, a atuar com efetividade nas respostas aos problemas sociais.

¹ Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza - FAMETRO

Por conseguinte, com essa expansão, cresce o número de pessoas que ingressam ou se interessam por ingressar no universo de trabalho das ONGs. Pressupõe-se que a mobilização das pessoas para ingresso nessas organizações origina-se num forte senso de dedicação a causas sociais, como também na possibilidade de obterem reconhecimento pessoal e profissional pelo exercício de uma atividade significativa no contexto de seus valores.

No entanto, questiona-se se o espaço das ONGs pode ser considerado um campo de trabalho onde as pessoas busquem, também, oportunidade de crescimento na carreira a médio/longo prazo, e uma recompensa pecuniária que atenda suas necessidades e que esteja equipara ao mercado de trabalho dito convencional.

Segundo autores como Rifkin (1995), as ONGs se configuram como uma das opções válidas de carreira profissional nas sociedades pós-industriais. Os investimentos nas ONGs vêm fazendo com que se tornem um espaço de trabalho mais atrativo para profissionais especializados (OKUMURA, 2006). Há, entretanto, quem entenda que o campo das ONGs se constitui apenas uma opção ao desemprego (GELISKI; RAMOS, 2005).

Desde a década passada, o espaço das ONGs é de expressiva concorrência por recursos e por pessoas (FALCONER, 1999). O aumento do número de ONGs atuando no espaço das políticas públicas traz à pauta novos desafios de atuação para estas organizações, exigindo maior profissionalismo, eficiência e eficácia na produção e demonstração dos resultados de suas ações, haja vista a concorrência cada vez maior para obtenção de recursos financeiros.

Dessa forma, a indagação desse artigo compreende a seguinte questão: Em que medida os indivíduos que trabalham nas ONGs percebem essas organizações como um espaço de investimento profissional?

Para responder a esse questionamento, foram pesquisados os motivos de ingresso, permanência e suposta evasão dos colaboradores de 3 (três) ONGs sediadas na cidade de Fortaleza, estado do Ceará, como também foram analisadas as eventuais práticas de gestão de pessoas desenvolvidas por essas organizações, especificamente em seus subprocessos de recrutamento, seleção, carreira, treinamento e desenvolvimento e clima organizacional.

2. Referencial Teórico

2.1. As Organizações Não Governamentais – ONG's

O conceito de ONG é freqüentemente confundido com todas as organizações do chamado terceiro setor, um universo amplo de instituições cujo elemento em comum é o fato de se reconhecerem como distintas do Estado e dos entes governamentais (ABONG, 1996). Embora as ONGs façam parte do chamado terceiro setor, elas se diferenciam do terceiro setor uma vez que este se caracteriza por uma esfera ampla de atuação pública não-estatal, formado a partir de iniciativas privadas, voluntárias, sem fins lucrativos, agregando-se, estatística e conceitualmente, um conjunto altamente diversificado de instituições, no qual se incluem ONGs, fundações e institutos empresariais, associações comunitárias, entidades assistenciais e filantrópicas, assim como várias outras instituições sem fins lucrativos (BNDES, 2001).

ONG não é termo definido em lei, mas um campo que é socialmente construído em tempos recentes, usado para designar um conjunto de entidades com características peculiares constituídas e reconhecidas

pelos próprios agentes, pelo sentido comum ou pela opinião pública (LANDIM, 2003). Formalmente, uma ONG é instituída pelo intento autônomo de pessoas que se agrupam com o intuito de promover objetivos comuns de forma não lucrativa. O conjunto de entidades denominado organizações não governamentais (ONGs) representa um importante componente de terceiro setor.

A sigla ONG é advinda da denominação em inglês Non-Governmental Organizations (NGO), e tem sua origem na Organização das Nações Unidas – ONU, na década de 1940, pós-guerra (LANDIM, 1993, 2003), quando foi designada pela primeira vez.

De modo geral, as ONGs podem ser definidas como um grupo de pessoas que se organizam, formal e autonomamente, para executarem ações no campo das políticas públicas, ou seja, para buscarem resposta aos grandes desafios nas áreas sociais, políticas, econômicas, de saúde, ecológicas, culturais, entre outras, tudo sem fins lucrativos (CICONELLO, 2003).

Em agosto de 1991, com a presença de 108 ONGs, o campo dessas organizações foi fortalecido com a fundação, no Rio de Janeiro, da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais – ABONG, a primeira – e até hoje única – organização nacional das ONGs no Brasil (LANDIM, 2002).

As ONGs estão cada vez mais ativas e dinâmicas na busca de um espaço social no interior da sociedade, voltando sua ação para diferentes setores, cumprindo tarefas que tradicionalmente foram parte das funções de Governo e de mercado, ou seja, primeiro e segundo setor respectivamente.

2.2. As ONGs como Espaço de Investimento Profissional: Dimensões do Indivíduo e das Organizações

Como espaço de investimento profissional entende-se a soma de específicas competências nas quais as pessoas investem seu tempo, energia e conhecimentos com fim a obter concretas chances de auto-realização, carreira, reconhecimento social e recompensas objetivas, minimizando os riscos em torno do seu futuro profissional (BOURDIEU, 1989).

Novos trabalhadores estariam sendo cada vez mais requisitados pelo espaço das ONGs, em razão do rápido crescimento desse espaço profissional e de sua carência de mão-de-obra profissionalizada, especialmente no que diz respeito aos processos de gestão (DRUCKER, 1995; TEODOSIO; RESENDE, 1999).

A pesquisa pioneira realizada pelo Instituto Superior de Estudos da Religião – ISER e coordenada pela Universidade *Johns Hopkins* (*John Hopkins*; pesquisa comparativa para a América Latina - ISER/1999), obteve os seguintes resultados sobre o mercado de trabalho no campo das ONGs no Brasil:

- entre 1991 e 1995, foram criados 340 mil postos de trabalho nas ONGs, ou seja, houve um crescimento de 44% do emprego neste segmento; e
- em 1995, eram 1.119.533 pessoas ocupadas no setor de instituições sem fins lucrativos (com 10 anos ou mais e ocupação principal em atividades típicas do setor), contra 775.364, em 1991. Isso representa o dobro de servidores públicos federais na ativa.

Conforme Landim (2003), esses números fazem das ONGs um campo promissor, um mercado de trabalho em expansão. Mostram, também, que é um mercado de trabalho que envolve certos valores da cena contemporânea, como solidariedade, ética e compromisso social. Não se pode considerar, contudo, que as

ONGs sejam uma alternativa ao desemprego no País: para a autora, a questão do emprego tem que ser tratada com políticas públicas.

As ONGs também vêm se constituindo espaço de requalificação profissional relevante, na medida em que as atividades comunitárias permitem e exigem do trabalhador o desenvolvimento de habilidades relevantes para o trabalho nos setores privado e público estatal, tais como capacidade de trabalhar em grupo, lidar com a diversidade, flexibilizar instrumentos de trabalho, cumprir metas com baixo aporte de recursos, entre outras (DRUKER, 1995; TEODOSIO; RESENDE, 1999).

Entretanto, é possível constatar que os colaboradores das ONGs são muitas vezes postos em uma posição secundária para a organização, uma vez a priorização das ações junto ao seu público alvo. Neste sentido, questiona-se se o caráter de militância e a adesão aos valores das ONGs, ao longo dos anos, serão suficientes para manter um corpo funcional comprometido e engajado, seja ele remunerado ou voluntário.

Em consequência das particularidades presentes nessas organizações, seus gestores são incumbidos de gerenciar diferentes tipos de vínculos profissionais das pessoas com a organização, quais sejam: voluntários, remunerados celetistas, estagiários e prestadores de serviços autônomos/terceirizados. O desafio consiste em minimizar os conflitos, de modo que todos os trabalhadores da organização estejam preparados e centrados no alcance dos objetivos institucionais, sobretudo diante de uma cobrança cada vez maior por resultados efetivos dos agentes financiadores.

A seleção de empregados numa ONG tende a ser assistemática e desestruturada, baseada na afinidade dos candidatos com a proposta organizacional e disponibilidade para o trabalho (BOSE, 2004). Esses candidatos, por sua vez, normalmente são recrutados mediante a indicação de terceiros, membros da organização e de pessoas por ela assistidas (TEODÓSIO; RESENDE, 1999).

A atração constitui a ação de buscar as melhores pessoas no mercado de trabalho. Observa-se, em muitos casos, que o processo de assunção pelos profissionais ante os objetivos de uma ONG é decisivo desde o momento de seleção e contratação do profissional. Estes irão permear as relações de trabalhos estabelecidas durante toda a carreira na organização. O contrato de trabalho se torna, necessariamente, um compromisso assumido diante dos ideais defendidos pela ONG, um compromisso com a causa (DADICO, 2003).

O crescimento das ONGs e a necessidade de respostas efetivas na aplicação dos recursos empregados, tem acarretado a profissionalização cada vez maior de seus dirigentes, gestores e colaboradores, ao ponto de recrutar executivos dos outros dois setores, com o objetivo de garantir, mediante atitudes gerenciais profissionais, a continuidade e permanência das atividades das organizações desse campo.

3. Metodologia

Este estudo tem como abordagem metodológica a análise qualitativa, com emprego de técnicas de coleta e análise de dados quantitativa. As pesquisas de natureza qualitativa intentam analisar as relações que permeiam a sociedade, as organizações, os grupos e os indivíduos, na sua complexidade e unicidade. Ela lida com percepções e não com elementos quantificáveis da vida intra e extra-organização das pessoas. A abordagem quantitativa caracterizou-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no

tratamento de dados recolhidos pelo emprego do questionário fechado junto aos colaboradores pesquisados. A pesquisa quantitativa tem utilização secundária neste estudo.

A investigação das práticas de gestão de pessoas nas ONGs e a busca das expectativas e motivações profissionais que mobilizam as pessoas a ocuparem o campo de trabalho das ONGs fazem com que esta pesquisa se insira na classificação dos estudos denominados exploratórios, sobretudo por sua natureza investigativa e de sondagem (COOPER; SCHINDLER, 2003; VERGARA, 2004). Além do mais, esta pesquisa aborda um campo de estudo com pouco conhecimento produzido, mormente em sua dimensão administrativa e profissional.

Foram realizadas pesquisas de campo, nos locais onde se dispõem dos elementos para explicá-lo, classificada como estudo de caso múltiplo. Realizaram-se, também, pesquisas bibliográfica e documental. As organizações escolhidas são 3 (três) das maiores e mais conhecidas ONGs sediadas na cidade de Fortaleza.

A escolha foi intencional, com base em critérios eleitos mediante informações extraídas de órgãos da imprensa, de obras e pesquisas sobre as ONGs, tais como: informações da ABONG, Anuário do Ceará - JORNAL O POVO, 2006 - , da obra: "As ONGs do Brasil", da Fundação Konrad Adenauer (2003). A seleção dos casos para pesquisa baseou-se nos seguintes critérios para eleição da amostra intencional:

- organizações sediadas na região metropolitana de Fortaleza;
- organizações filiadas à ABONG;
- organizações consideradas de maior porte, mediante os critérios de:
- número de colaboradores (com empregados em quantidade igual ou superior a 20 pessoas);
- movimentação de recursos (orçamento igual ou superior a R\$ 1.000.000,00); e
- data de fundação (fundada e em atividade há mais de 10 anos).

Foram pesquisados 3 (três) gestores empregados -1 (um) gestor de cada organização -, mediante entrevista semi-aberta, bem como foram aplicados 19 (dezenove) questionários com 19 (dezenove) empregados (celetistas) das organizações pesquisadas, seguidos da realização de 9 (nove) entrevistas semi-abertas com os referidos colaboradores empregados, quantidade suficiente para representar o universo de pessoas vinculadas à organização.

4. Resultados da Pesquisa

Este capítulo busca apresentar a análise e interpretação dos dados obtidos mediante a realização do estudo em (3) três das maiores ONGs sediadas na cidade de Fortaleza, desenvolvidos com a finalidade de atender os objetivos, quanto a investigação das ONGs como um espaço de investimento profissional. Por motivo de sigilo das informações, não serão divulgados os nomes das organizações pesquisadas.

4.1 ONG "A"

A primeira organização é uma organização não governamental fundada e constituída juridicamente em 1974, como uma associação civil, sem fins lucrativos, com sede e foro no Município de Fortaleza. A ONG se define como "[...] um espaço político-profissional coletivo, não partidário, não confessional e sem fins lucrativos,

desenvolvendo sua ação em duas vertentes: intervenção na realidade e produção de conhecimentos. (*web-site*)”.

A ONG “A” atua essencialmente no semi-árido cearense, desenvolvendo atividades voltadas para a agroecologia a serviço da agricultura familiar. Tem como eixos temáticos: o fortalecimento das organizações de trabalhadores e trabalhadoras rurais; a preservação ambiental e qualidade de vida; o desenvolvimento de sistemas agroecológicos e o processamento da produção agrícola.

Possui vínculos formais de trabalho com 31 (trinta e um) empregados celetistas e eventuais estagiários. Destes empregados, 13 (treze) estão ligados à área administrativo-financeira, outros 4 estão ocupando cargo em gestão e coordenação e 18 (dezoito) atuam nas áreas operacionais da Organização. Esta possui 13 sócios, que podem ou não ser empregados da instituição.

Seu orçamento anual (2006) prevê receitas em torno de R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais), na sua maior parte provenientes de agências internacionais de cooperação. Possui auditoria externa anual, e publica suas demonstrações contábeis no sitio da organização.

4.2 ONG “B”

O trabalho da ONG começou informalmente em 1987, quando os fundadores receberam uma solicitação da Associação de Moradores do Mucuripe, bairro de Fortaleza, para contribuir na publicação do jornal da comunidade. Somente em 1991, a ONG “B” veio a se constituir juridicamente como uma associação civil, sem fins lucrativos, com sede e foro no Município de Fortaleza.

Sua missão é “[...] a formação dos jovens para a cidadania, atuando em escolas e outros espaços de aprendizagem. Promovemos o protagonismo dos jovens na melhoria do ensino público e das condições de vida nos bairros e nas comunidades onde moram (*web-site*).”

São, atualmente, 20 (vinte) empregados celetistas, possuindo ainda vínculos formais com 10 colaboradores, entre estagiários, bolsistas e profissionais terceirizados. Dos empregados celetistas, 10 estão ligados à área administrativo-financeira ou de apoio, outros 10 ocupam cargos na gestão, e atuam nas áreas operacionais da Organização. Conta, ainda, com 10 profissionais terceirizados, perfazendo o total de 30 colaboradores.

Seu orçamento anual (2006) prevê receitas em torno de R\$ 1.300.000,00 (um milhão e trezentos mil reais), na sua maior parte provenientes de agências internacionais de cooperação, empresas, fundações e do setor público. A Organização publica suas demonstrações contábeis no sitio e elabora relatório anual de suas ações.

4.3 ONG “C”

A ONG “C” iniciou seus trabalhos informalmente em 1978, quando dois advogados e uma assistente social resolveram trabalhar a questão da luta **pela** terra, junto ao meio rural do Estado do Ceará. No início, contavam com o respaldo de movimentos como a Juventude Operária Católica - JOC, de sindicalistas e agentes pastorais. Em 1981, a ONG “C” veio a ser constituído juridicamente como uma associação civil, com

sede em Fortaleza, passando a ser identificada como uma ONG, sem fins lucrativos, não confessional e partidária. Sua missão é “Promover o desenvolvimento rural sustentável e solidário através de ações nos domínios ambiental, econômico, político-social, cultural e de gênero, voltadas para pequenos produtores e famílias de baixa renda” (*web-site*).

Entre seus objetivos iniciais, estavam a prestação de serviços de assistência jurídica aos trabalhadores; o desenvolvimento de trabalhos de educação popular; a realização de estudos e pesquisas relacionados ao mundo do trabalho; a promoção de cursos, seminários e treinamentos, visando à formação dos trabalhadores, além da edição de cartilhas e outros subsídios para este processo. A ONG “c” conta ao todo com 30 (trinta) colaboradores empregados celetistas, divididos em (1) uma Coordenação Executiva, 5 (cinco) profissionais em coordenações de áreas temático-específicas, 6 (seis) profissionais das áreas administrativa e de apoio e 24 (vinte e quatro) colaboradores ligados à área operacional da Organização. Seu orçamento anual (2006) prevê receitas em torno de R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais), na sua maior parte provenientes de agência internacionais de cooperação, convênios com o Poder público federal e com organizações da sociedade civil. Possui certificado público junto aos Governos federal, estadual e municipais. A organização possui auditoria externa.

4.4 Fatores de Ingresso, Permanência e Evasão nas ONGs

Segundo Almeida *et al* (2004), as pessoas decidem ingressar numa organização a partir da análise das opções, em termos de vantagens e benefícios, de que esta organização se utiliza para atrair profissionais e concorrer com outras organizações. O que for prometido pela organização aos colaboradores acarretará uma expectativa e, por conseguinte, uma cobrança que poderá influenciar seu comportamento futuro no trabalho. A partir dos dados obtidos com os colaboradores das ONGs pesquisadas, acerca dos fatores de maior importância para ingresso na Organização onde trabalham, constatou-se o seguinte resultado.

Itens	ONG “A”	ONG “B”	ONG “C”	Total
	Relevância	Relevância	Relevância	Relevância
Remuneração mais vantajosa em relação ao emprego anterior	2%	11%	6%	6%
Capacitação e aprendizagem	31%	22%	3%	21%
Segurança/estabilidade no emprego	0%	0%	0%	0%
Oportunidade de crescimento profissional no médio e longo prazos	9%	14%	24%	14%
Ambiente de trabalho estimulante e de colaboração entre os colaboradores (clima organizacional).	16%	11%	9%	13%
Status/valorização e reconhecimento social	0%	0%	0%	0%
Vontade de servir ao próximo/à sociedade	16%	3%	21%	14%
Auto-realização pelo trabalho	11%	11%	24%	14%
A autonomia no trabalho	0%	0%	0%	0%
Necessidade de inserção no mercado de trabalho	15%	28%	15%	18%
Total	100%	100%	100%	100%

Tabela n.º 1: Fatores de ingresso dos colaboradores respondentes
Fonte: Pesquisa realizada em março/abril de 2006 pelo autor.

Conforme se verifica da análise da referida tabela, o fator que aparece em primeiro lugar em termos de relevância para escolha de trabalhar nas ONGs pesquisadas é o item “Capacitação e aprendizagem”, com 21% da escolha dos colaboradores respondentes, seguida da “Necessidade de inserção no mercado de trabalho”,

com 18%, e em terceiro mais importante estão a “Oportunidade de crescimento profissional no médio longo prazo”, juntamente com a “Vontade de servir ao próximo/à sociedade” e a “Auto-realização pelo trabalho”, todos com 14% da preferência dos pesquisados.

Observa-se que não houve homogeneidade nas respostas dos pesquisados, ou seja, os colaboradores respondentes não são unânimes quanto aos motivos de ingresso nas ONGs pesquisadas. Das respostas, fica evidenciado que não se tem único e preponderante fator para todas as organizações; ou seja, alguns fatores aparecem com maior relevância em duas organizações, a exemplo da capacitação e aprendizagem, mas nenhum item aparece com maior relevância concomitantemente nas três ONGs pesquisadas.

Pode-se constatar também que nenhum dos colaboradores pesquisados marcou como item de motivação para ingressar na organização a “segurança/estabilidade no emprego”, a “A autonomia no trabalho” e o “Status/valorização e reconhecimento social”, e o fator “Remuneração mais vantajosa em relação ao emprego anterior” obteve percentual irrelevante.

Verifica-se que os colaboradores respondentes buscam trabalhar nas ONGs pesquisadas movidos pelo desejo de se capacitarem e ampliarem suas competências, indicando que as ONGs constituem espaço de desenvolvimento pessoal e profissional. Druker (1995), Teodósio e Resende (1999) entendem que as ONGs estão se constituindo um espaço de requalificação profissional relevante, na medida em que as atividades comunitárias permitem e exigem do trabalhador o desenvolvimento de habilidades relevantes, tais como capacidade de trabalhar em grupo, lidar com a diversidade, flexibilizar instrumentos de trabalho, cumprir metas com baixo aporte de recursos, entre outras.

A seguir, encontra-se a tabela n.º 2, que expõe os fatores de maior relevância para permanecerem trabalhando nas referidas organizações:

Itens	ONG “A”	ONG “B”	ONG “C”	Total Consolidado
	Relevância	Relevância	Relevância	Relevância
A remuneração e os benefícios adicionais	0%	3%	0%	1%
Capacitação e aprendizagem	36%	22%	9%	24%
Segurança/estabilidade no emprego	0%	0%	0%	0%
Oportunidade de crescimento profissional no médio e longo prazo	4%	25%	12%	13%
Ambiente de trabalho estimulante e de colaboração entre os colaboradores (clima organizacional)	12%	11%	35%	18%
Status/valorização e reconhecimento social	2%	0%	0%	1%
Vontade de servir ao próximo / à sociedade	20%	11%	21%	18%
Auto-realização pelo trabalho	16%	28%	24%	22%
A autonomia no trabalho	10%	0%	0%	4%
Total	100%	100%	100%	100%

Tabela n.º 2: Fatores de permanência dos colaboradores respondentes
Fonte: Pesquisa realizada em março/abril de 2006

Da análise da tabela n.º 2, pode-se verificar que as variáveis capacitação e aprendizagem (24%), a auto-realização pelo trabalho (22%) e a vontade de servir ao próximo (18%), juntamente com clima organizacional (18%) se constituem os fatores mais relevantes e decisivos na escolha de permanência dos colaboradores respondentes nas ONG pesquisadas. Verificou-se que nenhum dos pesquisados marcou como item de

motivação para permanecer na organização a “segurança/estabilidade no emprego”, assim como os fatores “A autonomia no trabalho”, “A remuneração e os benefícios adicionais” e “*Status*/valorização e reconhecimento social” obtiveram percentuais irrelevantes na escolha dos colaboradores respondentes.

Observe-se que a escolha do fator capacitação e aprendizagem como item de maior importância para permanência nas ONGs pesquisadas demonstra conservar-se o desejo dos colaboradores pesquisados de agregarem competências neste espaço de trabalho, objetivando o investimento pessoal e profissional no desenvolvimento de seus conhecimentos, habilidades e atitudes. A escolha dos colaboradores respondentes como principais motivos de saída da organização foram: a falta de segurança/estabilidade no emprego, com 31% do percentual de relevância, seguido da possibilidade de obter remuneração mais vantajosa do que a atual e da busca por auto-realização no trabalho, ambos com 15% de importância para os pesquisados.

Por fim, foi investigado junto aos colaboradores das ONGs pesquisadas quais os fatores que concorreriam para a eventual saída da organização onde trabalham. Esta inquirição teve por objetivo analisar os fatores que podem ser considerados como principais insatisfações dos colaboradores pelo fato de as ONGs não conseguirem ser eficientes e eficazes na manutenção de seus colaboradores.

Observam-se mediante a análise da tabela n.º 03 os fatores de maior relevância para retirada dos colaboradores das ONGs pesquisadas.

Itens	ONG “A”	ONG “B”	ONG “C”	Total Consolidado
	Relevância	Relevância	Relevância	Relevância
Remuneração mais vantajosa do que a atual	8%	23%	18%	15%
Capacitação e aprendizagem	13%	23%	6%	14%
Segurança/estabilidade no emprego	40%	3%	47%	31%
Oportunidade de crescimento profissional no médio e longo prazo	25%	6%	12%	15%
Ambiente de trabalho estimulante e de colaboração entre os colaboradores (clima organizacional).	0%	20%	6%	8%
<i>Status</i> /valorização e reconhecimento social	0%	3%	0%	1%
Vontade de servir ao próximo / à sociedade	0%	0%	0%	0%
Auto-realização pelo trabalho	13%	23%	12%	15%
A autonomia no trabalho	0%	0%	0%	0%
Outro: “Fazer mestrado”	2%	0%	0%	1%
Total	100%	100%	100%	100%

Tabela n.º 03: Fatores de retirada dos colaboradores respondentes

Fonte: Pesquisa realizada em março/abril de 2006 pelo autor.

A falta de segurança/estabilidade no emprego está ligada a âncora de carreira (SCHEIN, 1993), segurança e estabilidade, na qual estão a preocupação com a estabilidade e com a garantia de emprego, segurança, benefícios e boas condições de aposentadoria. Algumas pessoas têm necessidade imperiosa por um emprego em uma organização que proporcione segurança, mesmo que não ocupem altos cargos ou exerçam funções relevantes. Destacou-se, também, dentre os motivos de eventual desligamento das ONGs, a busca por melhores remunerações, indicando que as ONGs pesquisadas carecem de processo de recompensas objetivas que permitam a permanência dos colaboradores nos seus quadros.

4.5 Gestão de Pessoas nas ONGs

A seguir será analisado como as ONGs pesquisadas se mobilizam para atrair, desenvolver e reter pessoas, analisando-se ações e práticas desenvolvidas nesse sentido. A presença de procedimentos de gestão de pessoas deve ser identificada e analisada a fim de verificar como se constitui este campo de trabalho das ONGs, tendo por perspectiva os resultados esperados pela organização em termos de satisfação das expectativas pessoais dos colaboradores, e quanto aos resultados efetivos de suas ações nas organizações. A interpretação e análise dos dados estão realizadas a partir dos sub-processos eleitos como subsistemas organizacionais de atração, retenção e desenvolvimento, quais sejam: recrutamento e seleção, carreira, capacitação e treinamento, remuneração e política de benefícios e clima organizacional.

4.5.1 Recrutamento e seleção

Dutra (2002) anota que as organizações devem pensar estrategicamente sobre os elementos que se pretende atingir na contratação de um novo colaborador, possibilitando uma definição mais precisa do perfil profissional a ser selecionado, tendo-se em vista as necessidades presentes e futuras da organização. Nesse sentido, a contratação para as ONGs é de fundamental importância, pois no momento de entrada na organização se busca identificar os profissionais que possuem as competências requeridas para atuar em uma ONG.

Itens	ONG "A"	ONG "B"	ONG "C"
A contratação é conduzida pelos dirigentes da Organização	3,50	3,67	3,60
Contrata pessoa sem experiência, capacitando-a na prática	3,00	3,00	3,20
Contrata por indicação de outros colaboradores	2,50	2,17	2,40
Utiliza os serviços de uma empresa especializada em seleção para a contratação	2,00	2,17	2,00

Tabela n.º 04: Contratação de pessoas

Fonte: Pesquisa realizada em março/abril de 2006 pelo autor.

Legenda: 1 a 2,49 – Não pratica - 2,50 a 3,49 - Às vezes pratica - 3,50 a 4,00 – Sempre pratica

O resultado desta tabela demonstra que na visão dos colaboradores pesquisados todas as ONGs praticam a contratação por meio do dirigente da organização. Também os colaboradores respondentes entendem que as ONGs não possuem práticas mais estruturadas de contratação de pessoas, assim como vêem as ONGs contratando freqüentemente pessoas sem experiência, capacitando-as na prática. Ressalte-se que os fatores de maior relevância para ingresso dos colaboradores respondentes do ONG "A" e do ONG "B" foram a capacitação e a aprendizagem vislumbrada no campo das ONGs. Na ONG "C", a necessidade de inserção no mercado de trabalho foi imperiosa na motivação de trabalhar na Organização.

4.5.2 Carreira

No que compete à gestão de pessoas, o desenvolvimento exerce importante papel quando estimula para novos desafios, bem como contribui para a permanência desses talentos na organização. A carreira é condição obrigatória para o desenvolvimento de uma organização eficaz, embora no universo das ONGs o tema seja pouco desenvolvido, espelhando uma distância que separa o setor dos demais.

Itens	ONG "A"	ONG "B"	ONG "C"
Dá oportunidade de mudar de cargo ou função, possibilitando compatibilidade de interesses, habilidades e comportamentos	2,50	3,17	3,20
Fornecer, periodicamente, informações sobre o meu desempenho profissional (através de avaliação formal de desempenho, <i>feedback</i> informal de superiores, etc.)	2,75	2,83	2,80
Oferece oportunidades reais de crescimento profissional	2,38	2,50	2,60
Torna acessível e conhecida para os colaboradores as regras de progressão ou os critérios de ascensão profissional	2,38	1,83	1,80
Vincula a ascensão na carreira a mecanismos de reconhecimento, tais como remuneração e reconhecimento no grupo	1,57	2,83	2,60

Tabela n.º 05: Carreira

Fonte: Pesquisa realizada em março/abril de 2006 pelo autor.

Legenda: 1 a 2,49 – Não pratica - 2,50 a 3,49 - Às vezes pratica - 3,50 a 4,00 – Sempre pratica

Na visão dos colaboradores, as ONGs eventualmente fornecem informações sobre o desempenho dos profissionais, mediante avaliações formais e *feedbacks* informais. Esta visão se coaduna com a opinião dos gestores. Também, como mencionado pelos gestores, não há praticamente oportunidades reais de crescimento profissional, assim como não existem regras claras, conhecidas e acessíveis de carreira. Eventualmente, a ONG "B" e a ONG "C" desenvolvem a vinculação na ascensão da carreira a mecanismos de reconhecimento, tais como remuneração e reconhecimento no grupo. Observa-se que os colaboradores das ONG "C" indicam como fator de ingresso na organização a oportunidade de carreira, entretanto, verifica-se que a ONG não mantém práticas e procedimentos que visem ao encarecimento de seus colaboradores.

4.5.3 Capacitação

Como explica Falconer (1999), a escassez de oportunidades de auto-desenvolvimento para os profissionais dessas organizações pode levar à sua acomodação e, em sentido mais amplo, Fischer (1998) destaca que o desenvolvimento de pessoas é uma condição fundamental para o desenvolvimento da própria organização, embora ela geralmente não o contemple como uma prioridade.

Itens	ONG "A"	ONG "B"	ONG "C"
Os colaboradores adquirem experiência exclusivamente na prática	2,25	3,17	2,20
A capacitação profissional dos colaboradores acontece por ocasião do desenvolvimento de novos projetos e missões especiais	2,86	2,67	3,20
A Organização indica um profissional mais experiente para capacitar novos colaboradores	3,38	3,17	3,20
A Organização proporciona oportunidades de aprendizagem, por meio da participação em cursos e eventos.	3,25	2,67	3,80
A Organização estimula o aprendizado contínuo pelo contato entre profissionais de variadas especialidades e experiências.	3,50	2,00	3,80

Tabela n.º 06 Capacitação

Fonte: Pesquisa realizada em março/abril de 2006 pelo autor.

Legenda: 1 a 2,49 – Não pratica - 2,50 a 3,49 - Às vezes pratica - 3,50 a 4,00 – Sempre pratica

Como se observa, na visão dos colaboradores, a capacitação e a aprendizagem não ocorrem de forma estruturada, sendo as eventuais práticas de capacitação desenvolvidas mediante atividades na prática. Às vezes acontece a capacitação quando do desenvolvimento de novos projetos e missões especiais, como também às vezes as organizações indicam um profissional mais experiente para capacitar novos colaboradores. Como salienta Dartington (1992 apud ROESCH, 2002), há evidências de que estas

organizações tendem a rejeitar treinamento e técnicas gerenciais e desenvolver suas habilidades gerenciais por meio de experiência e apoio dos pares.

4.5.4 Remuneração e política de benefícios adicionais

Outro ponto que merece atenção diz respeito à compatibilidade do salário em relação a outras organizações do campo, onde foi verificado que, em alguns casos, a remuneração é compatível com outras organizações do setor, salvo na ONG “B”, onde os colaboradores pesquisados entendem que a organização não paga salário em valor compatível com o de outras organizações do setor.

Itens	ONG “A”	ONG “B”	ONG “C”
A organização paga salário fixo	3,63	3,83	3,80
O salário pago permite que a equipe de trabalho sinta-se economicamente compensada pelas atividades que desenvolvem	1,88	2,67	2,40
A organização paga salário em valor compatível com o de outras organizações do setor	2,50	2,00	2,60
O incremento da capacitação repercute na remuneração	2,25	2,17	1,60
A organização paga salário fixo mais algum tipo de remuneração variável	2,75	3,00	2,60
A organização tem um sistema de remuneração, reconhecimento e recompensa bem concebido e bem utilizado	2,25	1,83	1,60
Os colaboradores participam na discussão dos sistemas de recompensa propostos pela organização	2,25	1,67	2,20
Avalia o mercado para oferecer o composto de benefícios	2,00	1,67	1,20
Disponibiliza pacote de benefícios de livre escolha, de forma a adequar às necessidades de cada colaborador.	2,50	2,00	1,80

Tabela n.º 07: Remuneração e política de benefícios

Fonte: Pesquisa realizada em março/abril de 2006 pelo autor.

Legenda: 1 a 2,49 – Não pratica - 2,50 a 3,49 - Às vezes pratica - 3,50 a 4,00 – Sempre pratica

Observou-se que, na visão dos colaboradores pesquisados, o incremento da capacitação não repercute na remuneração, ou seja, não há vinculação do salário com a capacitação de seus colaboradores; assim como, às vezes, as organizações pagam salário fixo mais algum tipo de remuneração variável. Na opinião dos colaboradores respondentes as organizações também não praticam um sistema de remuneração, reconhecimento e recompensa bem concebido e bem utilizado e, salvo algumas vezes, esses colaboradores entendem que não participam na discussão dos sistemas de recompensa propostos pela Organização.

5. Considerações Finais

Verificou-se que as organizações pesquisadas possuem práticas e procedimentos de gestão de pessoas em fase inicial e incipiente de estruturação, não existindo processos que permitam garantir a sustentabilidade da organização, relativamente à estabilização da força de trabalho. Ressalta-se o esforço dos gestores no sentido de buscar atrair pessoas que se identifiquem com a missão e identidade das organizações, e que estejam fortemente motivadas por seu senso interior de dedicação a causas sociais, o que, na visão dos gestores, constitui o fator de maior satisfação pessoal e profissional dos colaboradores e, no seu entendimento, o que os faz continuar trabalhando na organização.

Os colaboradores respondentes, por sua vez, possuem variados desejos e aspirações em relação às ONGs, alguns de inserirem-se no mercado de trabalho e terem uma ocupação que lhes garanta a sustentação

de suas necessidades básicas; outros vislumbram oportunidade de crescimento e ascensão profissional a médio/longo prazo. Há também aqueles que encontram neste espaço a possibilidade de se desenvolverem, agregando novas competências, que serão importantes na busca da satisfação e sucesso do profissional, seja na ONG ou fora dela, uma vez que, na opinião de seus empregados, estas organizações não constituem campo de segurança/estabilidade no emprego, além do que não remuneram de forma compensatória.

Muito embora as organizações pesquisadas careçam de processos estruturados de gestão de pessoas que dêem suporte aos processos de desenvolvimento organizacional em curso, relativamente às políticas de carreira, remuneração e capacitação, ainda assim, há na sua estrutura e dinâmica próprias elementos determinantes que ocasionam a atração e permanência de pessoas nesse campo, tais como o clima organizacional, a possibilidade de desenvolvimento de competências e, acima de tudo, o fato de constituírem espaços de realização pessoal e profissional dos colaboradores, que se identificam com os valores e objetivos das organizações e com os seus propósitos de vida.

Conclui-se que as ONGs pesquisadas são percebidas como espaço de investimento profissional sob a perspectiva de seus colaboradores com base em fatores como a possibilidade de desenvolvimento profissionais de competências, de realização pessoal e profissional dos colaboradores, do clima organizacional, no entanto, não percebem tais organizações como propiciadoras de segurança/estabilidade no emprego, e de remuneração de forma compensatória.

Muito embora seja real o elevado grau de compromisso na maioria das organizações sociais, representado pelo envolvimento e seriedade de seus profissionais, há a necessidade de profissionalização e de melhoria da qualidade dos processos de gestão do fator humano. As organizações que buscam reter seus talentos necessitam ser criativas para estabelecer programas e ações de gestão de pessoas que viabilizem e ensejem a permanência de colaboradores na organização. Neste sentido, faz-se relevante fortalecer os fatores que garantirão a permanência destas pessoas, a fim de não ocorrer evasão de colaboradores e com isso acarretar custos financeiros, eventuais interrupções de projetos e ações e, em última instância, problemas com a própria sustentabilidade das organizações e sua missão.

Referências

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. **ONGs**. Um perfil. Cadastro das filiadas à Associação Brasileira de ONGs (ABONG). São Paulo: ABONG, 1996.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO SOCIAL. Terceiro setor e Desenvolvimento Social – **Relato Setorial n.º 3**. Brasília, Jun. 2001. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 10 mar. 2005.
- BAYMA, Fátima et al. O privado a serviço do público: o terceiro setor e o movimento Viva Rio. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 4, p. 82-93, out/dez. 1995.
- BOSE, Monica. **Gestão de pessoas no terceiro setor**. 2004. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Traduzido por: Fernando Tamaz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

CALGARO, Fernanda; TATSCH, Constança. ONGs ampliam mercado de trabalho. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 31 jan. 2006. Caderno FOVEST, Caderno 8, p. 13.

CICONELLO, Alexandre. nota técnica ao pls n.º 07 de 2003. ABONG. Disponível em: <http://www2.abong.org.br/>. Acesso em: 05 jan. 2006.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S.. **Métodos de pesquisa em Administração**. Traduzido por: Luciana de Oliveira da Rocha. - 7.ed. - Porto Alegre: Bookman, 2003

FALCONER, Andres Pablo. **A Promessa do Terceiro Setor** – Um estudo sobre a Construção do Papel das Organizações sem fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão. 1999. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FIEGE, Hans-Jürgen. ONGs no Ceará – quem são, o que fazem, quais são os seus desafios? (origens, perfil institucional e campos de atuação). In: FIEGE, Hans-Jürgen. (org.) **ONGs no Brasil**: perfil de um mundo em mudança. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2003.

FISCHER, Rosa Maria; FISCHER, André Luiz. O dilema das ONG'S. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18., 1994, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2001.

FRASSON, Ieda. **Critérios de eficiência, eficácia e efetividade adotados pelos avaliadores de instituições não-governamentais financiadoras de projetos sociais**. 2001. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

GELINSKI, Carmen Rosário Ortiz; RAMOS, Ivoneti da Silva. Emprego no Terceiro Setor – Opção ou Alternativa: O Caso De Florianópolis. *Revista Eletrônica Integração*. n. 51, jun/2005. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano9/04/banco.htm>. Acesso em: 15 out. 2005.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.